



건국대학교

가업승계가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*

창산자오지역의 가족기업을 대상으로

Wang Lu Yao(경영학석사)

Nam Young Ho(경영학과 교수)

*본 논문은 Wang LuYao 의 석사학위논문임을 밝힌다.

목 차

Contents

■ 제 1 장 서 론	01
■ 제 2 장 이론적 고찰	02
■ 제 3 장 연구모형 및 가설설정	03
■ 제 4 장 실증 연구	04
■ 제 5 장 결 론	05

제 1 장 서 론

■ 연구의 배경

세대 간 가업승계는 가족기업의 생존과 발전에 있어서 특히 중요한 전환점, 가족기업의 가장 중요한 전략적 문제 중 하나.

■ 연구의 목적

가업승계가 경영성과에 미치는 영향요인을 **가족문화**, **승계계획**, **리더십**의 관점에서 실증적으로 고찰하는 것

제 2 장 이 론 적 고 찰

01. 가족기업과 가업승계

02. 가족문화

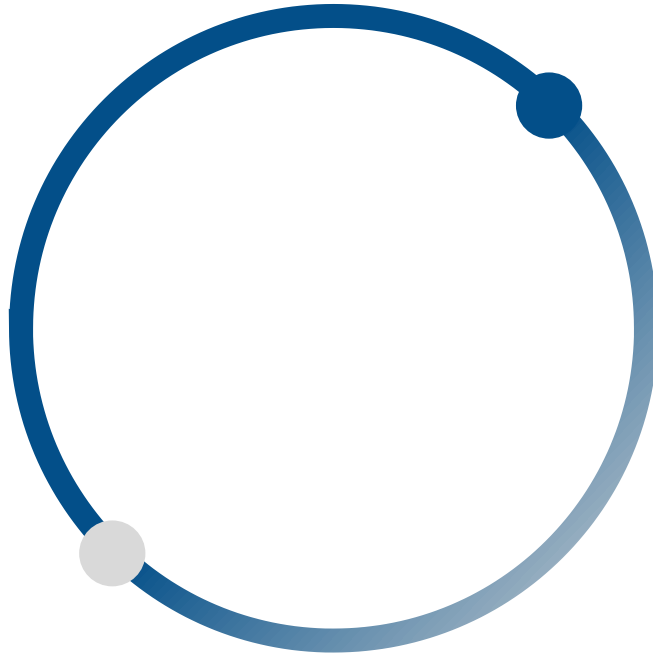
03. 승계계획

04. 리더십

가족기업과 가업승계

■ 가족기업의 개념

1. 해당 기업의 실제 통제인은 가족 개개인의 구성원 또는 가족이다.
2. 해당 기업의 실제 지배인의 지분율이 10%보다 크거나 같다.
3. 최소 2명 이상의 가족 구성원이 기업경영에 참여한다.



■ 가업승계의 개념

가업승계는 가족기업의 승계로, 기업 내 **경영권**이나 **소유권** 등의 권력이 이전 세대 가족 구성원에서 다음 세대 가족 구성원들로 이전되는 것

가족문화

■ 기업문화

기업문화(Corporate Culture)는 전 부서의 임직원이 공감하고 준수할 수 있는 조직특성의 **사명, 비전, 취지, 정신, 가치관, 경영이념**이다. 기업문화는 기업의 영혼이며, 기업 발전을 촉진하는 끊임없는 동력으로, 핵심은 기업의 정신과 가치관이다.

■ 가족문화

가족문화는 가족기업이 관리하는 문화의 근간이고, 가족문화는 가족기업이 관리하는 문화의 근간임. 일반적으로 가족문화는 가족기업이라는 조직의 효율적인 운영과 발전에 영향을 끼쳤다고 여김.

승계계획

▣ 승계계획의 고려요소

Aronoff & Ward(1992)는 승계계획의 고려요소로

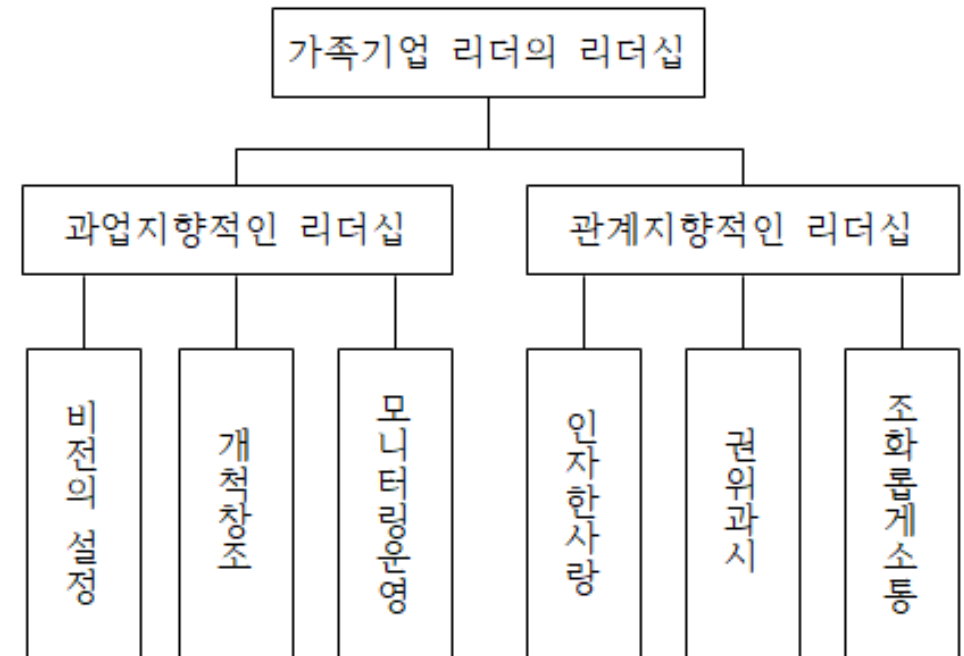
- ① 후계자의 리더십 개발,
- ② 후계자 선택방법,
- ③ 창업자(현직자)와 후계자의 리더십 역할 전개 방안,
- ④ 승계결정을 알리는 방안,
- ⑤ 조직차원에서의 후속 조치 등을 언급하고 있다(남영 호 2000).

리더십

리더십 연구란 리더의 리더십 스타일과 다양한 리더십 행위, 리더십 스타일이 실적에 미치는 영향을 연구.

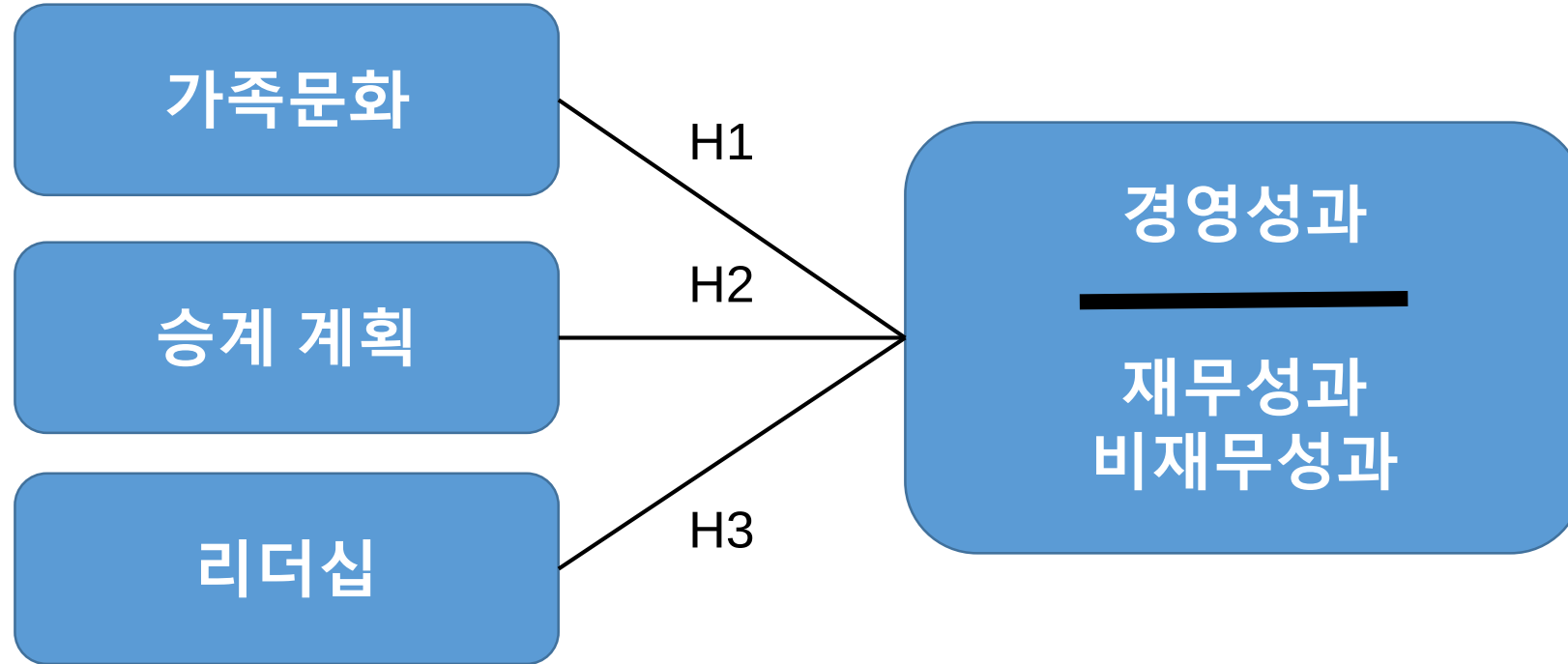
李保明(LiBaoMing) 등(2008):

- 과업지향적인 리더십: 비전 설정, 창조적인 혁신, 모니터링 운영,
- 관계지향적인 리더십: 인자한 사랑, 권위 과시, 소통



제3장 연구모형 및 가설설정

연구모형



가설설정

가족문화

H1 :가족문화는 가족기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 가족문화는 가족기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 가족문화는 가족기업의 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

승계계획

H2 :승계계획은 가족기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1 :승계계획은 가족기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2 :승계계획은 가족기업의 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

리더십

H3 : 리더십은 가족기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1 : 리더십은 가족기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2 : 리더십은 가족기업의 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제4장 실증 연구

표본추출

창산자요(长三角) 지역: 상하이, 장쑤성, 절강성, 안후이성 등 지역(인구 약 **22.7천만명**, 가족기업 수 약 **671만**). 중국에서 시장경제가 발달한 지역.

본 논문은 중국의 창산자요 지역의 기업을 대상으로 총 **300부** 배포하여 이 중 **269부**를 회수,

최종표본: 유효한 설문지 **253부**

가족기업의 기본상황			
항목	세분항목	인원수	비율
업력	10년이내	207	81.74%
	10년이외	46	18.26%
종업원 수	500명이내	198	78.25%
	500명이외	55	21.75%
연매출액 (인민폐)	500만원 미만	123	48.70%
	500만원 이상	130	51.30%
가족 구성원 의 지분	50%미만	73	28.85%
	50%이상	180	71.15%

신뢰성과 타당성 분석

측량항목	가족문화	승계계획	리더십
가족구성원은 팀처럼 함께 일한다.	0.722		
가족 구성원은 자녀가 상속하다는 데 동의한다.	0.528		
가족은 서로를 신뢰하고 이해한다.	0.722		
가족 구성원은 가족의 이익을 우선시 할 수 있다.	0.742		
두 세대 사이에는 비슷한 가치가 있다.	0.595		
주요 결정에서 기업가는 항상 가족 구성원의 의견을 경청한다.	0.701		
가족 구성원은 직원을 동등하게 대한다.	0.716		
가업은 최고의 후임자를 선택하는 기준을 명확히 정했다.		0.734	
회사의 가족 구성원은 미래의 후임자 선택에 대해 만장일치로 동의하였다.		0.72	
회사의 비 가족 관리자는 미래의 후임자 선택에 대해 만장일치로 동의하였다.		0.734	
가족 기업은 후임자가 상속하기 전에 회사의 제반상황을 비즈니스 상황을 숙지하는 데 중점을 둔다.		0.725	
가업은 후임자가 인수 한 후 사업을위한 제반 계획을 수립하였다.		0.747	
가족기업은 가업승계에 필요한 성문화된 계획이 수립되어 있다.		0.734	
승계 후 후임자의 역할과 책임에 대한 공식적인 계획이 수립되어 있다.		0.718	
설명력(%)	19.895	21.235	23.800
Cronbach's Alpha	0.891	0.937	0.915
아이겐값	1.336	1.496	12.751

(인자 추출 방법:주성분 분석법.회전 방법:Kaiser 표준 제공차 극대 정교 회전.3개 인자의 누적 해석 총 제공차이의 64.931%이다.)

측량항목	가족문화	승계계획	리더십
후임자는 직무 외에도 직원의 개인 생활에 관심을 가지고 있다.			0.687
후임자는 관리에 있어 사람을 근본으로 한다.			0.759
후임자는 사람됨이 너그럽고 관대하다.			0.714
직원마다 다른 인센티브 방법을 채택하여 직원의 성취감을 자극하고 있다.			0.653
후임자 자신은 의사 결정을 집권화하고 있다.			0.579
후임자는 혁신 의식이 강하고 새로운 계획과 아이디어를 시도하고 싶어 한다.			0.558
대담하게 일하고 대담하게 책임지며, 추진력이 크다.			0.768
후임자는 비즈니스 환경을 효과적으로 제어 할 수 있다.			0.736
후임자는 다양한 프로젝트와 계획을 잘 제어 할 수 있다.			0.614
후임자는 회사의 장기 계획을 강조한다.			0.645
설명력(%)	19.895	21.235	23.800
Cronbach's Alpha	0.891	0.937	0.915
아이겐값	1.336	1.496	12.751

Likert 7점 척도로 측정, 각 측정 문항의 신뢰도와 타당성을 검증.

본 논문에서는 변수 24개 항목에서 얻은 데이터를 측정하여 SPSS 22.0 소프트웨어로 통계분석. 인자 분석은 주성분 분석법을 사용하여 가족문화, 승계계획, 리더십의 인자를 3개 찾음.

이들 3개 인자의 누적 설명력은 64.931%, 3개의 Cronbach's Alpha): 각각 0.891, 0.937, 0.915로 모두 0.8 이상으로 내부 일치성이 좋았다.

상관관계 분석

		비재무 성과	재무성 과	리더 십	승계 계획	가족 문화
비재무성 과	person상관계 수	1				
재무성과	person상관계 수	.916**	1			
리더십	person상관계 수	.822**	.679**	1		
승계계획	person상관계 수	.364**	.417**	0	1	
가족문화	person상관계 수	.401**	.441**	0	0	1

** 상관관계가 0.01수준에서 유의한 영향을 나타냄.

다차원 회귀분석

종속변수	재무성과				비재무성과			
	미 표준화 계수	표준화 계수	T 값	유의성	미 표준화 계수	표준화 계수	T 값	유의성
독립변수	B	β			B	β		
상수	3.93		21.061	0.000	4.533		58.069	0.000
가족문화	0.356	0.302	7.074	0.000	0.389	0.347	18.493	0.000
승계계획	0.357	0.303	7.191	0.000	0.361	0.322	17.364	0.000
리더유	0.517	0.439	7.985	0.000	0.818	0.73	30.167	0.000
통제변수	B	β			B	β		
기업발전 단계	0.263	0.153	2.583	0.011	0.111	0.068	2.609	0.010
기업규모	0.29	0.227	3.235	0.002	0.095	0.078	2.529	0.013
조정된 확정계수 (R^2_d)	0.862				0.973			
ANOVA검	F값	143.234	유의성	0.000	830.541	F값	유의성	0.000
유효표본 (N)	253				253			

재무성과, 비재무 성과에 대해 표준화된 회귀 계수를 사용한 모형은 다음과 같다.

재무성과 모형

$$FP=0.302FC+0.303SP+0.439SSL$$

비재무성과 모형

$$NFP=0.730FC+0.322SP+0.347SSL$$

FP는 재무성과(Financial Performance)

SP는 승계계획 (Succession Plan)

NFP는 비재무 성과 (Non-Financial Performance) SSL는 후계자의 리더 유형 (Style of Successor Leadership)

FC는 가족문화 (Family Culture)

연구결과 및 토론

가. 가족문화와 기업의 경영성과

가족문화는 재무성과, 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설은 모두 채택 (가설 H1, H1-1, H1-2).

나. 승계계획과 기업의 경영성과

승계계획은 재무성과, 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설은 모두 채택 (가설 H2, H2-1, H2-2).

다. 리더십과 기업의 경영성과

리더십은 재무성과, 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설은 모두 채택 (가설 H3, H3-1, H3-2).

사례분석:이금기(李锦记)

“이금기그룹은 130여 년의 역사를 가진 글로벌 기업으로, 홍콩에 본사를 둔 국제적으로 유명한 중국식 소스 브랜드”

이금기 사의 가업승계 성공요인

(1) 이씨 가족은 백년 동안 지속된 가족의 핵심 가치관, 즉 사리사욕과 인간성을 모두 갖추.

(2) 이씨 가족은 규범적이고 엄격한 승계계획을 가짐.

자녀승계는 첫째, 가정과 정규학교의 교육경력이 우수하고, 둘째, 핵심적이고 진지한 기업 외부활동의 경험을 가지며, 마지막으로 전면적이고 깊이 있는 기업 내부체험경력이 있어야 한다.

(3) 후계 문제에서 개인의 의사와 집단의 이익이 상충되면 후계 자녀는 가족의 이익을 중시한다.

(4) 후계자는 리더십 방식에 있어서 독창성을 가지고 있다.

이혜삼은 '오토매틱' 방식을 채택해 직원들에게 충분한 자유와 권리를 부여하고, 기업에 대한 신뢰와 비전을 심어주며, 직원과 가족들의 직장생활을 배려하고 돕고, 직원들의 심리상태를 살피며, 가족기업의 중요한 관리지표로 '상쾌지수'를 만듦.

제 5 장 결 론

연구 요약

- 첫째로, 가족문화는 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설은 모두 채택되었다(가설 H1, H1-1, H1-2). 또한 본 논문의 연구결과는 LiBao Ming(2008)의 결과와 일치함을 알 수 있었다.
- 둘째로, 승계계획은 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설은 모두 채택되었다(가설 H2, H2-1, H2-2). 본 논문의 연구결과 중 재무성과는 JinYiHe(2005)의 결과와 일치하였지만, 승계계획이 비재무성과에 미치는 영향은 JinYiHe(2005)의 연구결과와 일치하지 않았다.
- 셋째로, 리더십은 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설은 모두 채택되었다(가설 H3, H3-1, H3-2). 본 논문의 연구결과인 후계자의 리더십이 비재무성과에 미치는 영향은 YanHao(2013)의 결과와 일치하지만, 리더십이 재무성과에 미치는 영향은 YanHao(2013)의 연구결과와 일치하지 않았다.

공헌도 및 한계점

- **공헌도:** 본 논문은 주로 가족기업의 세대 간 승계와 경영성과 사이의 관계를 탐구하는데, 이론과 실천 방면에 모두 일정한 공헌을 하였다. 먼저 **이론적 공헌**방면에 있어서 종래의 가족기업에 대한 연구는 주로 가족기업의 정태적인 특성에 집중하였으나, 가족기업의 세대 간 승계라는 장기적인 사건 및 경영성과에 관한 연구는 매우 제한적이었으므로 가업승계에 대한 이론적 공헌을 제공하고 있다.

둘째로, 본 논문은 중국 창산자오 지역의 가족기업을 대상으로 **실증 분석의 방법**을 통해 가족기업의 세대 간 승계와 경영성과의 관계를 고찰하였다. 그러므로 실천에 있어서도 가족기업이 세대 간의 승계를 진행하는 데 있어 경험 데이터와 시사점을 제공할 것이다.

- **한계점:** 먼저 연구 표본은 진일보한 최적화가 필요하다. 연구에서는 **샘플의 수와 샘플의 분포 범위**를 적절하게 **확대**해서 연구표본의 타당성과 신뢰도를 한층 더 높일 필요가 있겠다.

둘째로, 연구 방법 역시 한층 더 완벽해질 필요가 있겠다. 본 논문은 문헌연구, 설문조사, 실증연구, 사례연구 등 일련의 연구방법에다가 현장토크, 추적조사 등을 종합적으로 활용하여 가족기업을 **종단적으로 추적**하여 기업의 경영성과에 미치는 영향을 탐색하는 것이 더욱 설득력이 있을 것이다.



Thank You

&

Question

